



Leadership éclairé

La perspicacité confère de la valeur

Retour sur mes expériences en audit interne

par Simon Zou, CIA, CFSA

Janvier 2022

Retour sur mes expériences en audit interne

Simon Zou

Il y a huit ans, je travaillais comme responsable de l'audit interne dans la filiale d'une banque étrangère. Un jour, le PDG m'a demandé si je souhaitais diriger le service de la conformité. L'occasion était intrigante : passer de la troisième ligne de défense à la deuxième ligne signifiait que je serais plus proche des décisions d'affaires. Cela signifiait aussi que je devais être plus impliqué dans le développement et parfois même la possession de contrôles pour atténuer les risques. Je n'ai pas attendu longtemps avant d'accepter ce défi, et ce fut tout un parcours !

En tant qu'auditeur, j'ai toujours aimé en apprendre sur les différents processus d'affaires de l'entreprise. Plus tôt dans ma carrière, j'ai délibérément recherché des occasions de travailler sur des mandats au sein de différentes unités commerciales. Cette expérience m'a beaucoup aidé dans ma carrière en conformité, car elle m'a permis d'acquérir non seulement une façon de penser de type « contrôle », mais également une connaissance transversale du monde des affaires. Cela dit, comme toutes les autres unités commerciales, la mienne subit maintenant des audits, et cela m'a permis d'avoir un nouveau point de vue sur la chose, un point de vue qui, si j'y avais eu accès auparavant, aurait orienté mon travail et fait de moi un meilleur auditeur.

De plus, ils sont mécontents lorsque les conclusions de l'audit ne correspondent pas à ce qu'ils considèrent comme les problèmes importants à résoudre. La question est donc la suivante : pourquoi ces informations ne sont-elles pas transmises aux auditeurs dès le début de l'audit ou, mieux encore, lors de la planification de l'audit ? Le plus souvent, il s'agit là de problèmes auxquels les dirigeants ne sont pas encore prêts à s'attaquer, et ils espèrent qu'ils pourront les résoudre tranquillement par eux-mêmes plus tard. En d'autres termes, c'est un jeu de « attrape-moi si tu peux ! ».

Comment pouvons-nous résoudre cette tension inhérente qui s'installe entre l'auditeur et l'entité à auditer ?

Si l'entreprise a une bonne culture d'audit, il suffit de poser des questions de manière intelligente. Ainsi, au lieu de poser des questions générales sur ce qui pourrait mal tourner aux yeux de l'entreprise, identifiez plutôt une série de scénarios de risque pertinents et demandez : « Et si telle situation se produisait ? » ou encore « Qu'avez-vous mis en place pour éviter telle autre situation ? ». Demandez s'il y a d'autres risques importants que vous n'avez pas encore identifiés. Et surtout, demandez aux gens de l'entreprise de vous laisser les aider. Si le problème est vraiment important, l'audit interne peut aider l'entreprise à obtenir les ressources dont elle a besoin en faisant remonter le problème au bon niveau de la haute direction.



Une autre chose que j'ai réalisée, c'est que trop souvent, je suivais un plan de travail établi et j'écrivais aux entités à auditer à propos de ce qu'on appelle des « cibles faciles » – de petites pertes qui se sont déjà produites, des cas où les procédures n'avaient pas été suivies et des politiques et des procédures qui pourraient être modifiées. Cependant, je n'ai pas passé assez de temps à réexaminer ce qui avait changé au sein de l'entreprise, à creuser profondément pour découvrir les problèmes du genre « nous ne savons pas ce que nous ne savons pas ». Le fait de se concentrer sur les problèmes à forte probabilité et à faible impact peut vous donner l'impression que vous faites du bon travail, tout en vous tenant à distance des choses qui auront un impact important. Au lieu de cela, vous devriez vous demander « Et alors ? » au moins trois fois à chaque constatation, afin de pouvoir pleinement apprécier la nature d'un risque et le type de priorité qui devrait lui être attribué.

Un point de friction commun entre les auditeurs internes et la direction est le niveau de risque. Dans mon rôle actuel, je suis parfois perplexe quant à la raison pour laquelle les auditeurs considèrent que certains problèmes présentent un risque moyen ou même élevé. Par exemple, les institutions financières prennent les risques réglementaires au sérieux, mais cela ne signifie pas que chaque petite erreur de conformité doit être traitée comme un risque élevé.

Une véritable approche basée sur les risques nécessite un bon jugement, et les auditeurs doivent être à l'aise avec cette décision.

D'un autre côté, il y a les gros problèmes dont personne ne parle avant qu'ils n'exploient. Comment s'améliorer de manière à savoir ce que nous ne savons pas avant ? Nous voulons tous apprendre de nos échecs ; cependant, il faut bien porter attention à ce qu'ils nous apprennent. Lors de la crise financière de 2007-2008, certaines banques se sont lancées dans les prêts hypothécaires à risque parce qu'elles essayaient d'éviter les erreurs qu'elles avaient commises en faisant des prêts à des entreprises comme Enron et WorldCom. Elles cherchaient des actifs de prêt qui avaient une bonne cote de crédit et un bon rendement, tout en étant également assurés. C'était trop beau pour être vrai. C'est alors que des adeptes de l'« ingénierie financière innovante » ont trouvé la cible parfaite. Nous savons tous ce qui est arrivé ensuite.

Pour tirer des leçons de nos échecs, nous devons savoir à quel endroit nous avons échoué.

L'audit interne est souvent appelé à faire des bilans. Dans de tels exercices, on ne doit pas se contenter de demander comment la direction a laissé les choses se produire : il faut aussi demander pourquoi l'audit interne n'a pas détecté le problème plus tôt. En tant qu'auditeurs, nous trouvons parfois des réponses qui font notre affaire. Par exemple, nous n'avons pas les ressources ni l'expertise pour rester à la fine pointe de l'innovation.

Mais n'est-ce pas là un impératif dans le monde en rapide évolution d'aujourd'hui ? Peut-être devrions-nous utiliser les incidents de perte rendus publics pour réexaminer plus souvent notre propre plan d'audit et notre programme de travail. Une telle situation pourrait-elle se produire ici ? Mon plan d'audit aurait-il permis de découvrir ce problème ? Sinon, comment faire pour



m'aider à découvrir le prochain gros problème ? Gardez à l'esprit que chaque nouvel événement de perte majeur qui affecte l'industrie est rarement une répétition des précédents. Il est important de mettre en place des contrôles pour éviter que la même erreur ne se reproduise... mais ce n'est pas suffisant. Il faut s'attaquer à la cause profonde, qui se situe souvent à un niveau plus général de la culture de l'entreprise.

Je pense que ma carrière d'auditeur a été très précieuse pour ma croissance. Elle m'a permis d'avoir une vue panoramique des entreprises pour lesquelles j'ai eu la chance de travailler, en m'exposant à une grande variété de processus d'affaires. Avec les connaissances que j'ai maintenant, il y a des choses que j'aurais faites différemment en tant qu'auditeur interne. J'espère que mes réflexions, maintenant que je suis de l'autre côté de la clôture, pourront vous être utiles.



Au sujet de l'auteur

Simon Zou, CIA, CFSA

Simon Zou est directeur adjoint de la conformité chez Community Trust Company. Il a occupé différents postes de direction en matière de conformité dans le passé, notamment celui de chef de la conformité de la filiale canadienne d'une banque internationale. Avant sa carrière dans le domaine de la conformité, il a été directeur principal de l'audit interne dans une grande banque canadienne, puis chef de l'audit interne à la Banque industrielle et commerciale de Chine (Canada).

